

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. Бекетова**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

для самостійної роботи, проведення практичних занять  
і виконання контрольної роботи  
з дисципліни

**МЕНЕДЖМЕНТ**

*(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства  
і слухачів другої вищої освіти  
спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства)*

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2016**

Методичні вказівки для самостійної роботи, проведення практичних занять і виконання контрольної роботи з дисципліни «Менеджмент» (для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства і слухачів другої вищої освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова; уклад. : О. В. Поспелов. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 30 с.

Укладач: канд. екон. наук, доц. О. В. Поспелов

Рецензент: канд. екон. наук, доц. Т. А. Пушкар

Рекомендовано кафедрою економіка підприємств міського господарства науково-навчального інституту ПОЗ(Д)Н і ПК, протокол № 1 від 31.08.15 р.

## ЗМІСТ

Мета, предмет і завдання дисципліни .....	4
ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту .....	4
Тема 1 Поняття та сутність менеджменту .....	4
Тема 2 Розвиток науки управління .....	5
ЗМ 1.2 Функції і процеси в менеджменті .....	6
Тема 3 Основи теорії прийняття управлінських рішень .....	6
Тема 4 Методи обґрунтування управлінських рішень .....	6
Тема 5 Планування в організації .....	7
Тема 6 Організація як функція управління .....	9
Тема 7 Мотивація .....	10
Тема 8 Управлінський контроль .....	14
Тема 9 Лідерство .....	15
Тема 10 Комунікації в управлінні .....	18
Тема 11 Ефективність управління .....	19
Рекомендації по виконанню контрольної роботи з курсу .....	21
Екзаменаційні питання по менеджменту .....	27
Методичне забезпечення .....	29
Рекомендована література .....	29

## **Мета, предмет і завдання дисципліни**

*Мета та завдання вивчення дисципліни:* формування системи базових знань у сфері менеджменту, розуміння концептуальних засад системного управління організаціями, набуття вмінь розробки й прийняття управлінських рішень. Вивчення основних категорій науки управління, функцій управління і процесів прийняття управлінських рішень, методів використання базових інструментів управління організаціями; вивчення впливу різних факторів на ефективність системи управління організацією.

*Предмет вивчення у дисципліні:* система управління організацією

## **Модуль 1 Менеджмент**

### **ЗМ 1.1 Теоретичні основи менеджменту**

#### **Тема 1 Поняття та сутність менеджменту**

Ціль: Після прослуховування лекції й ознайомлення з рекомендованою літературою усвідомити основні категорії й поняття: менеджмент, менеджер, підприємництво, підприємець, управління, суб'єкт і об'єкт управління, функції, принципи, методи менеджменту та ін.

*Основні питання:*

1. Менеджмент і підприємництво, загальні риси й розходження.
2. Менеджмент як наука про господарське керування.
3. Застосування загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
4. Огляд вітчизняних і закордонних джерел з менеджменту.

#### **Контрольні питання й логічні вправи**

1. Назвіть основні категорії теми й поясніть їхню сутність.  
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
2. Яка сутність керування організацією?  
Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності.
3. Сформулюйте головні напрями роботи менеджера.  
Назвіть і коротко розкрийте сутність управлінських функцій.
4. Дайте визначення предмета й методу менеджменту.  
Сутність категорій «управління» і «менеджмент».

#### **Завдання 1**

1. У чому полягає основна відмінність між управлінням і менеджментом?
2. Що становить фундаментальну основу менеджменту як науки?
3. Назвіть особливості структуризації менеджменту як діяльності.
4. У чому полягає відмінність праці менеджера від інших професій?
5. Що загального між керуванням і мистецтвом?

## Завдання 2

Організації складаються з людей, які спільно працюють для досягнення спільних цілей. Що, на вашу думку, дозволить істотно підвищити віддачу від працівників вашої організації? Укажіть найбільш важливі фактори.

Література: 2, 4, 5, 6, 13.

### **Самоконтроль**

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про сутність, місце й роль менеджменту в суспільному виробництві.
2. Мати уявлення про методологічні основи менеджменту.
3. Назвати основні функції менеджменту.
4. Знати методи й принципи менеджменту.

Література: 1, 7, 8, 16.

### **Тема 2 Розвиток науки управління**

Основні питання:

1. Історія управлінської думки й виникнення наукового менеджменту. Раціоналістичний підхід. Ф. Тейлор, Ліліан і Френк Гілберти.
2. Класичний напрям в менеджменті. Процесний підхід. Анрі Файоль, Г. Емерсон. Раціональна бюрократія Макса Вебера.
3. Школа людських відносин в менеджменті. Елтон Мейо, Мері Паркер Фолет, Дуглас Мак-Грегор.
4. Системний підхід до управління. Честер Бернард, Пфтер Друкер, концепція «7-S»
5. Ситуаційний підхід. Концепція стратегічного управління. Кількісні теорії управління. Ігор Ансоф.
6. Наукові погляди на управління в Росії. Розробка НОП. О.О. Богданов, О. А. Єранський, П. М. Керженцев, А. К. Гостєв та ін., Комплексний підхід щодо управління.

Література: 1, 3, 9, 11, 19.

## ЗМ 1.2 Функції і процеси в менеджменті

### Тема 3 Основи теорії прийняття управлінських рішень

Ділова гра «Розробка управлінських рішень у конкретній сфері діяльності».

**Мета:** поглибити уявлення про процес підготовки управлінських рішень; розібратися в психологічних аспектах цього процесу; виявити нові можливості вироблення творчих, новаторських рішень.

### СИТУАЦІЯ

Надійшла пропозиція інвестувати кошти в один з двох проектів будівництва заводу. Строк окупності інвестицій, установлений інвестором, становить 5 років. Умови інвестування наведені в таблиці 13.

Таблиця 13

Варіанти	Роки					Разом
	1	2	3	4	5	
1-й варіант інвестиції	400	650	250			1300
Прибуток			180	460	500	1140
2-й варіант інвестиції	700	600				1300
Прибуток			430	470	500	1400

Завдання: вибрати найбільш ефективний варіант.

Література: 1, 5, 9, 12, 14.

### Тема 4 Методи обґрунтування управлінських рішень

Основні питання:

1. Використання загальнонаукових методів у дослідженні менеджменту.
2. Огляд вітчизняних та закордонних джерел по менеджменту
3. Значення менеджменту для сучасної України.
  - Управлінські відносини як предмет менеджменту.
  - Менеджмент як наука й мистецтво управління.
  - Сфери управління. Рівні й сфери менеджменту.

Існує три умови, в яких приймаються рішення.

4. *А. Стан визначеності (упевненості)* — коли особа, яка приймає рішення, точно знає, що відбудеться, якщо буде реалізоване те чи інше рішення. Наприклад, вкладення грошей на депозит (точно відомий строк внеску й банківський відсоток). Таких рішень небагато, більшість рішень не приймаються в умовах повної визначеності.
5. *Б. Стан невизначеності (непевності)* — це інша крайність, коли відсутня необхідна інформація, неможливо оцінити ймовірність потенційних результатів. У таких умовах рішення можна приймати, наприклад, за допомогою підкидання монети. Як і в першому випадку, таких рішень теж небагато, більшість рішень не

приймаються в умовах повної невизначеності. Фахівці з менеджменту в таких умовах (стан невизначеності) рекомендують спробувати зібрати додаткову інформацію або використати накопичений досвід і інтуїцію.

6. *В. Стан ризику* — існує, коли відома ймовірність кожного результату. Оскільки елемент ризику існує практично в будь-якій ситуації, то переважна більшість рішень приймається в умовах ризику.
7. Щоб прийняти рішення в умовах ризику, існують різні підходи. Розглянемо один з них, заснований на понятті *очікуваної вартості*.
8. *Очікувана вартість* — умовна вартість події, помножена на ймовірність того, що ця подія відбудеться.
9. Якщо немає об'єктивної основи для оцінки ймовірності настання тієї або іншої події (тобто рішення приймається у стані невизначеності), то, як правило, використовують один з чотирьох критеріїв:

Література: 1, 11, 12, 19, 21.

### Тема 5 Планування в організації

*Мета:* ознайомлення з принципами й методами внутріфірмового планування; з'ясування джерел матеріальних, трудових, інформаційних, фінансових і інших ресурсів і резервів; уміння ставити задачі.

*Основні питання:*

1. Принципи й методи внутріфірмового планування.
2. Стратегічне планування.
3. Квартальне, щомісячне планування. Плани-графіки.
4. Поточне планування. Кошторисно-добове завдання.
5. Оперативне управління. Диспетчеризація.

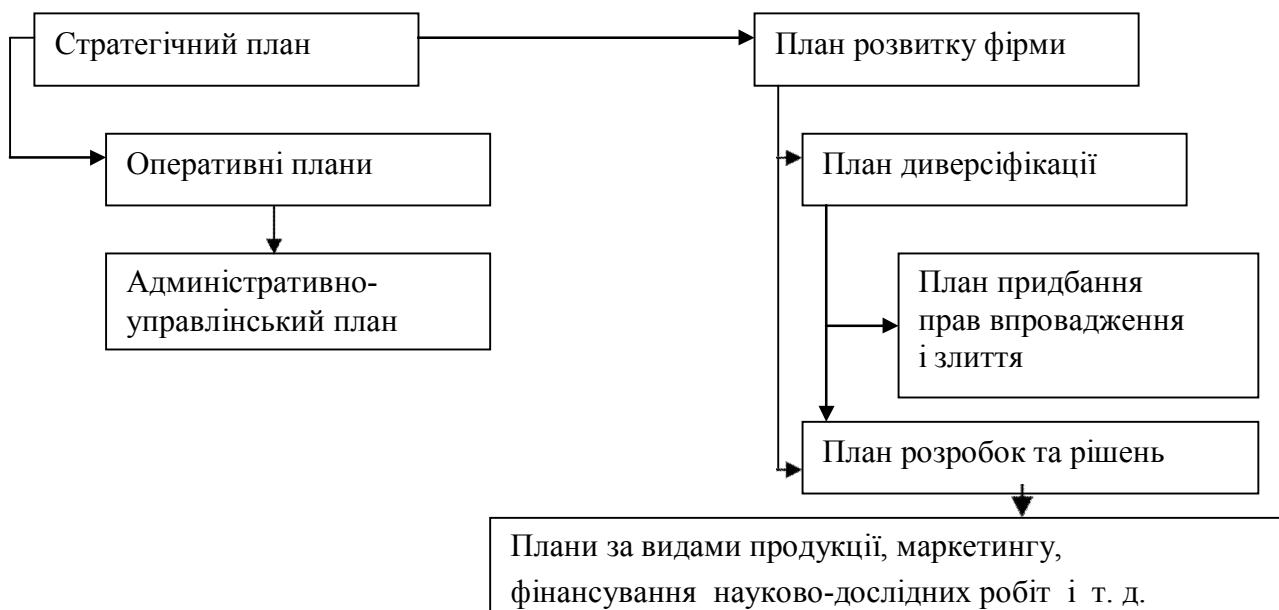


Рисунок 1 – Схема внутріфірмового планування

Важливим елементом внутріфірмового планування є прогнозування. Воно включає вивчення перспектив розвитку галузі й видів виробництва в країні й даному регіоні. Особливо важливе прогнозування в сфері реалізації зробленої продукції, збуту. У цьому зв'язку воно приймає форму ринкової стратегії фірми. Прогнозування під силу тільки великим фірмам, здатним фінансувати дорогі роботи. Великі корпорації іноді продають розробки прогнозів іншим підприємствам.

Переходячи до організації й етапів планування, крім прогнозів необхідно знати конкретні умови діяльності підприємства, кошти, які в них є, можливості для їхнього ефективного використання. Дайте оцінку планування за етапами.

I етап — оцінка економічної, політичної й соціальної обстановки на 1–5 років. Тут важливо звернути увагу на оцінку ринкового середовища, в якому буде працювати фірма.

II етап — з'ясування завдань, що стоять перед фірмою, залежно від оцінки обстановки і їхня конкретизація для плануючих органів і підрозділів фірми.

III етап — найбільш складний. Здійснюється аналіз проектів планів з урахуванням внутрішньої й зовнішньої обстановки. Керівництво фірми використовує планові уявлення й планові припущення в усіх напрямках діяльності.

IV етап — заключний. Відбувається розробка й узгодження планів, вища ланка керування візує проекти планів, представляє їх на затвердження керівникові фірми. Необхідно також звернути увагу на те, що плани розрізняються за строками їхньої дії. Вони можуть бути довгостроковими, середньо-строковими, короткостроковими й оперативними. Залежно від характеру підрозділу або виду діяльності самої фірми розробляють конкретні види планів.

*Довгострокові плани.* Включають пошук нової стратегії «продукт - ринок», необхідність розширення або звуження діяльності, зміну номенклатури, довгострокові цілі й проекти, шляхи зниження витрат виробництва й обігу. Це стратегія фірми.

*Середньострокове планування.* У ньому на період до 1 року конкретизують кількісні і якісні показники, визначають напрямки інвестування, режим роботи обладнання й персоналу, всі фінансові питання на основі розробленого бюджету.

*Короткострокові, оперативні плани.* Термін дії короткострокового плану — не більше місяця, оперативного — день. У них передбачаються поточна робота й потреби в сировині, машинах, обладнанні й інструментах, робочій силі, коштах на відповідний період часу. Строки, виробничий процес вимагають диспетчеризації.

До планової роботи слід віднести ще один вид планування — *інвестиційне*, у процесі якого визначається необхідність у коштах для відновлення й підтримки в належному стані основного капіталу. Сюди належать: закупівля основних коштів, утримання, ремонт, амортизація, страхування, податки на власність.

Знання питань організації контролю й виконання рішень дозволяє керівникам бути завжди в курсі справ, вчасно й ефективно вносити необхідні виправлення, адекватно реагувати на обстановку.



Форми й методи контролю. *Контроль* звичайно підрозділяють на *попередній, поточний і підсумковий*. Він може охоплювати всі сторони діяльності, а може бути фінансовим, технічним, пропускнуго режиму, протипожежним і т. д. Крім того, він може бути внутрішнім або зовнішнім. Для ефективного контролю й виправлення помилок у діяльності важливе знання нормативів, технічних і вартісних показників, способів виміру й обліку роботи та ін.

Література: 12, 14, 15, 17, 18.

## **Тема 6 Організація як функція управління**

*Мета:* одержання науково-практичних знань за технологією й методикою організації процесів управління; умінь і навичок організовувати розробку й реалізацію ухвалених рішень; аналізувати організаційні процеси.

*Основні питання:*

1. Формування структури організації.
2. Поняття й види управлінських структур.
3. Управлінські повноваження, делегування прав і відповідальності.
4. Формування, підтримка й зміна організаційної культури.

Організування – друга функція керування, завданням якої є формування структури організації, а також забезпечення всім необхідним для її нормальної роботи – персоналом, матеріалами, обладнанням, будівлями, коштами та ін. Організувати – значить розділити на частини й делегувати виконання загального управлінського завдання шляхом розподілу відповідальності й повноважень, а також установлення взаємозв'язків між різними видами робіт.

У даний час організації формують структуру управління відповідно до власних потреб. Аналіз змін показує, що багато організацій відходять від функціонального принципу побудови структур, скорочують так звану вертикаль (ієрархію) керування, делегують повноваження зверху вниз. У структуру вводяться нові ланки, в тому числі пов'язані з необхідністю вивчення ринку й розробкою стратегії розвитку організації.

Друге, не менш важливе завдання функції організування – створення умов для формування такої культури всередині організації, що характеризується високою чутливістю до змін, науково-технічному прогресу, єдиним для всієї організації цінностям. Тут головне – це робота з персоналом, розвиток стратегічного й економічного мислення у свідомості керівників, підтримка працівників підприємницького складу, схильних до творчості, нововведень, і які не бояться ризикувати й брати на себе відповідальність за вирішення проблем підприємства.

Література: 1, 3, 5, 6, 9, 12.

## **Тема 7 Мотивація**

Мотивація – це засіб стимулювання до діяльності, процес спонукання себе й інших до роботи для досягнення цілей.

### **ПОТРЕБИ ПРАЦІВНИКІВ**

Основні питання

1. Потреби й запити працівників.
2. Єдність і протилежність особистих і суспільних потреб.
3. Мотивація й напрямки її впливу: зусилля, старання, наполегливість, сумлінність і спрямованість.

Основні питання

Теорії змісту мотивації:

- теорії ієрархії потреб за Маслоу;
- теорія Альдерфера;
- теорія придбаних потреб Мак-Клеланда;
- теорія двох факторів Герцберга.

Теорія процесу мотивації:

- теорія очікування;
- теорія постановки цілей;
- теорія рівності;
- концепція партсипативного керування.

### **Основні категорії й поняття**

Потреби працівників – потреби, нестача в чому-небудь, що вимагає задоволення. Види потреб:

- 1) первинні (матеріальні) – їжа, вода, одяг, житло та ін.;
- 2) вторинні (духовні) – влада, успіх, визнання, розваги та ін.

Інтенсивність праці – напруженість витрат людської робочої сили за певний період часу.

Продуктивність праці – ефективність витрат минулої уречевленої й живої праці за певний час.

Інтерес до праці – перевага працівника до виду діяльності, що дозволяє задовольняти його потреби.

Мотивація до праці – спонукальні причини, доводи, підстави на користь трудової діяльності.

### **Теорія процесу мотивації**

Теорія очікування. Розроблена К. Левіним, В. Врумом, Л. Портером, Є. Лоулером та ін. Досліджує залежність мотивації від того, що й скільки людина хотіла б одержати, як багато вона готова затратити зусиль для цього.

*Теорія постановки цілей.*

Розроблена Ф. Тейлором, Є. Локом, Г. Латемом, Т. Райеном, П. Друкером, МакГреггором та ін. Теоретики виходять з того, що поведінка людини визначається цілями, які їй ставлять.

Складність мети – ступінь професійності й рівень виконання, необхідні для її досягнення.

Специфічність мети – кількісна ясність мети, її точність і визначеність.

Прийнятність мети – ступінь, до якого працівник сприймає мету як свою власну.

Прихильність мети – готовність витратити зусилля на її досягнення.

*Теорія рівності.* Засновник теорії – Дж. Адамі. Сутність теорії полягає в тому, що працівник порівнює й зіставляє результати своєї роботи й заходи винагороди з результатами інших. Залежно від порівняльної оцінки він будує свою подальшу поведінку. Якщо дотримується рівність, то працівник зазнає почуття задоволеності.

Стан нерівності. Реакція працівника на нерівність:

- людина вирішує скоротити свої витрати праці, щоб не працювати більше інших;
- працівник може почати спробу збільшити собі винагороду (законним або кримінальним шляхом);
- працівник може переосмислити свої можливості досягти результату інших працівників, у нього виникає почуття непевності в собі;
- людина може спробувати вплинути на керівництво з метою зменшення винагороди іншим особам, які, на її думку, працюють менше неї;
- через нерівність і нездатність відновлення рівності працівник може змінити об'єкт порівняння або покинути організацію.

Концепція партисипативного керування – це система поглядів і практичного досвіду на зацікавленість працівника не тільки безпосередньо у своїй роботі, але й у тому, як його робота позначається на діяльності всієї організації.

Які мотиви, що спонукують працівника виходити за рамки своєї компетенції?

### ***Методичні рекомендації***

Логіка вивчення теми першого заняття може бути побудована в такому порядку: від загального поняття мотивації до праці й потреб до приватних форм їхнього прояву (продуктивність і інтенсивність праці, нормування праці, заохочення й покарання в організації трудової діяльності, врахування інтересів працівників до різних видів праці й т.д.) і, навпаки, від частинних до загальних питань єдності й протиріч особистих і суспільних інтересів у процесі праці, узгодження протилежностей між людьми розумової і фізичної праці.

Докладно розглянути проблему особистих потреб і запитів працівників треба в ході обговорення рефератів.

Всі потреби працівників можна подати у вигляді певної структури. Первинні – є підставою для формування вторинних потреб вищого порядку, досягнення яких дозволяє більшою мірою задовольняти й розширювати коло первинних потреб.

Закон підвищення потреб. Відповідно до нього розвивається людська особистість, її фізичні й духовні якості, видозмінюється, удосконалюється саме виробництво матеріальних благ і послуг.

Потреби працівників розрізняються залежно від декількох причин: віку працівників, виду трудової діяльності, рівня освіти й професійної підготовки; природно-кліматичних умов; національних особливостей, традицій, звичаїв, звичок; рис характеру, родинного стану й т.д.

Необхідно докладно з'ясувати коло потреб управлінського персоналу й можливості їхнього врахування для підвищення ефективності його роботи.

Після короткого резюме з першого питання необхідно почати аналіз мотивів до праці й управлінської діяльності в цьому зв'язку. Праця менеджера як процес організації більш високої продуктивності при стабільній або інтенсивності, що знижується, трудової діяльності персоналу можна розглядати в таких напрямках:

- робота з удосконалення матеріальної винагороди співробітників; розробка й здійснення систем і заходів морального стимулювання до праці;
- створення умов привабливості, цікавості праці, естетичності трудового місця й трудових операцій; наукове нормування праці;
- гарантування зайнятості, ділової кар'єри, можливостей підвищення кваліфікації і т.д.

Керуючий повинен уміти об'єктивно оцінювати ступінь трудової участі кожного співробітника або групи. Для такої оцінки розроблені певні критерії:

1. Матеріальна винагорода в різній формі за більш інтенсивну працю й кращу його якість поза залежністю від стажу працівника.

2. Разова грошова винагорода за виконання наукових і інженерних робіт при їхньому впровадженні у виробництво - премії.

3. Підвищення в посаді, званні, які найбільшою мірою відповідають можливостям працівника.

4. Заохочення вільним часом або надання можливості працівникові самостійно планувати свій робочий день, що веде до зростання продуктивності.

5. Суспільне й особисте визнання заслуг працівника за допомогою винагород, подяк, грамот, преси, радіо, телебачення, похвал у відповідній формі, довіра, надання переваг і привілеїв за кращу роботу.

Весь «набір» даних стимулів до праці повинен бути прилюдним, відомим усім співробітникам і дійсно заслуженим. Будь-яка винагорода не повинна викликати почуття заздрості в інших працівників, породжувати негативне ставлення до справи. Важливо розібратися в питанні, кого й чим можна заохочувати, як це робити. Однак у будь-якому колективі можна побачити не тільки тих, хто постійно прагне до кращих результатів у праці. У цьому зв'язку виникає питання про покарання працівників, які припустили промахи в роботі, зловживання, розкрадання, підробки, нанесли матеріальну й моральну шкоду підприємству. Дану проблему потрібно розібрати на прикладах з життя й практики самих слухачів.

У ході обговорення другого питання слід розгорнути дискусію про співвідношення методів і заходів заохочення й покарання, форми визнання колишніх заслуг, а разом з цим вибору стилю управління.

Третє питання слід розглядати на конкретному прикладі мотивації праці самого менеджера. Можна обговорити принципи мотивації праці менеджера,

який працює за контрактом у спільному підприємстві акціонерного типу з долею державної власності.

1. Заробіток генерального директора поставлений у залежність від темпів зростання й розмірів прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства на підставі Положення «Про умови оплати праці керівників державних підприємств при висновку з ними трудових договорів (контрактів)»

2. Контроль за умовами виконання договору здійснюється на основі діючих автоматично мотиваційних механізмів за умовами контракту, щорічних ревізій і звітності.

3. Контрактом передбачено, що генеральний директор бере участь у володінні власністю підприємства на основі опціону, що стимулює діяльність керівника, спрямовану на довгостроковий успіх. Статутний капітал визначається з вартості майна АТ плюс 10 %. Ця десятивідсоткова сума - еквівалент внеску керівника в статутний капітал. Генеральному директорові АТ на ці 10% видається опціон типу «А» на право придбання звичайних акцій. Крім того, керівник має право на придбання звичайних акцій типу «Б» з фонду майна, якщо проводиться їхній розпродаж. Іншим керівникам АТ (членам правління) величину опціону генеральний директор розподіляє самостійно за згодою з ними.

4. Посадові оклади керівників АТ визначаються від розміру тарифної ставки першого розряду робітника основної професії, обумовленої колективним договором на даному підприємстві, при обліковому складі:

до 200 чоловік .....	кратність 10;
від 200 до 1500 чоловік .....	кратність 12;
від 1500 до 10 000 чоловік.....	кратність 14;
від 10 001 і вище чоловік.....	кратність 16.

### ***Контрольні питання й логічні вправи***

1. Що є основою й умовами чинності закону піднесення потреб?

2. Які потреби працівників розвиваються в більшій мірі залежно від форм організації - корпоративної (колективістської) або індивідуалістської?

3. Які конкретні дії повинен почати менеджер, щоб підсилити мотиви до праці, використовуючи позитивні й негативні психологічні прояви в працівників; великі цілі, моральні ідеали, високу мораль, позитивні традиції, прагнення до досконалості й т. д.; ненависть, гнів, дратівливість, жадібність і користюлюбство, страх, користь і т. д.; старання, наполегливість у роботі, сумлінність, цілеспрямованість і т. д.

4. Висловіть своє відношення до стандартів керуючого-професіонала:

- погоджуй винагороду з роботою, що приводить до зростання продуктивності;

- визнай відкрито працівників, чиї результати перевершують середні;

- реалізуй принцип «кожному свою частку від зростання продуктивності праці»;

- не допускай розриву між обіцянками й фактичною винагородою; не підтримуй спеціальних привілеїв для керівництва.

5. Не представляй справу так, нібито програми зростання продуктивності праці спрямовані на підвищення оплати праці працівників. Як Ви розподілите додатковий дохід, отриманий у результаті росту продуктивності праці виробничої бригади за умови: кожний 1 % зростання продуктивності праці дає можливість зростання заробітної плати на 0,5 %. Додатковий дохід дорівнює 100 %. Як розподілити його:

- прибиральниці; підсобному робітникові;
- робітникам-верстатникам (однакового розряду);
- бригадирові;
- керівництву фірми?

6. Що й чому поставити на перше місце в мотивах до праці керуючих різних рангів - матеріальне або моральне задоволення?

Література: 14, 15, 21.

### **Тема 8 Управлінський контроль**

Мета: формування знань про принципи, методи й види контролю; розробки вміння організовувати внутрішній контроль.

*Основні питання:*

1. Види контролю: попередній, поточний, заключний.
2. Етапи контролю: установлення стандартів; зіставлення результатів порівняння.
3. Поняття й сутність контролінгу.

Контроль – це процес забезпечення діяльності організації на основі вироблених норм і нормативів, здійснення їхніх коректувань і встановлення стандартів, аналіз спланованих і досягнутих результатів і цілей.

Контроль по суб'єктах: внутрішній (здійснюється на основі наказу по підприємстві силами й засобами самого підприємства), зовнішній (здійснюється зовнішніми органами й організаціями на основі фінансування з незалежних від підприємства джерел).

Контроль включає три етапи: 1 етап – установка стандартів;

2 етап – порівняння результатів зі стандартами; 3 етап – вибір лінії поведінки.

Завдання 1 Відповісти на запитання:

1. Чи можливий контроль у закритій системі? Доведіть Вашу відповідь.
2. Як зв'язаний контролінг із функціями організації?
3. Наведіть приклади контролю за економічними процесами, проаналізуйте до якого виду контролю вони ставляться.
4. Який тип контролю має найбільш серйозні помилки?
5. На якому етапі контролю можна допустити самі серйозні промахи?
6. Продумайте, які нові інструменти контролю Ви можете додати до традиційно називаного в літературі, щоб підвищити ефективність здійснення цієї функції.

7. Чи існує на Вашій фірмі (курсі) контролюючий орган? Проаналізуйте, наскільки його положення відповідає структурі фірми (академії)? Що можна зробити, щоб удосконалити його місце?

8. Які фактори, крім ситуаційних, менеджер повинен урахувати, розробляючи або вибираючи свою стратегію контролінгу?

Література: 2, 3, 8, 12, 14, 19.

### **Тема 9 Лідерство**

Мета: одержання знань на основі джерел влади й лідерства, способах і прийомах практичного застосування влади і її реалізацій, основних підходах до проблеми лідерства.

*Основні питання:*

1. Влада й вплив.
2. Керівник і лідер.
3. Загальна класифікація стилів керівництва.
4. Управлінські грати (схема) Блейка й Моутона.
5. Стиль, що відповідає ситуації. Адаптивне керівництво.

### **Основні категорії й поняття**

Формальна влада – це узаконене право розпоряджатися діями людей, використання їхнього потенціалу, витрати фінансових та інших резервів і ресурсів у певних розмірах. Це влада без належного впливу.

Реальна влада – це дійсна влада керівника із законними правами й підкріплена авторитетом, впливом, здатностями, зв'язками й т.д. Великою реальною владою може володіти керівник, формальна влада якого незначна, але вплив на інших – величезний.

### **Основи влади**

Економічні – власність на землю, виробничі потужності, технології, фінансові, сировинні, енергетичні та інші ресурси й резерви.

Правові – правові акти (трудові договори, контракти та ін.), які регулюють, відносини роботодавця (власника) і посадової особи, найнятого для керівництва організацією або її частиною. Основу правової влади становлять прийняті закони даної держави. Таку владу називають адміністративною.

Соціальні – влада, закріплена трудовим колективом або громадською організацією як право представляти й захищати матеріальні й соціальні права й інтереси співробітників перед державою й адміністрацією, розв'язувати конфліктні ситуації й трудові суперечки.

Моральні – високий професіоналізм і компетентність керівника, його моральні принципи й норми, поділювані суспільством і даною організацією. Моральні основи влади можуть мати й харизматичні лідери й керівники з демократичним, більше м'яким стилем керування.

Традиційна – влада, заснована на традиціях, звичаях, віруваннях і т.д. (спадкоємна – монарх; виборна – президент; законодавча, виконавча влада – федеральна, регіональна, місцева влада). У тоталітарній державі – влада диктатора, армії, правлячої партії.

Стиль керівництва – це манера поведінки й дії керівника стосовно підлеглих, тип влади, що він використовує, методи роботи із зовнішнім середовищем, способи впливу на людей.

Лідер – у загальноприйнятому понятті глава, керівник політичної партії, суспільної або іншої організації. В американській теорії лідерства (теорії великих людей) лідер – це людина, що володіє кращим набором якостей: рівень інтелекту й знань, що вражає, зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальну й економічну освіту, висока впевненість у собі. Біхевіористська школа трактує лідерство не з погляду набору якостей, а поведінки, відносини до підлеглих. Більш пізні дослідження показали, що лідер проявляє себе ефективніше, коли враховує ситуаційні фактори, що включають потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вплив середовища, інформацію й т. д. Теорія «Х і «Y» Мак-Грегора. У теорії «Х» авторитарний лідер думає,

що підлеглі:

- споконвічно не люблять трудитися, при будь-якій можливості кидають роботу;
- не мають честолобства, намагаються уникнути відповідальності, бажають, щоб ними керували;
- найбільше прагнуть до захищеності;
- щоб змусити їх трудитися, необхідні примус, контроль і погроза покарання. Отже, необхідна тверда централізація влади.

У теорії «Y» демократичний лідер вважає:

- праця є процес природний. Якщо умови сприятливі, то й люди будуть приймати на себе відповідальність і навіть прагнути до неї;
- якщо люди залучені до організаційних цілей, вони будуть використовувати самоврядування й самоконтроль;
- прилучення є функцією винагороди, пов'язаної з досягненням мети;
- здатність до творчого вирішення проблем зустрічається часто, а інтелектуальний потенціал середньої людини використовується лише частково.

Отже, необхідна децентралізація керування.

Управлінські грати (Р. Блейка і Д. Моутон) – це концепція підходу до ефективності керування за допомогою двох критеріїв:

- 1) турбота про людину;
- 2) турбота о виробництві.

Американські вчені розробили класифікацію основ влади. Це:

- влада, заснована на примусі, коли виконавець (підлеглий) вірить, що керівник має можливість покарати його за неретельність;
- влада, заснована на винагороді, коли виконавець вірить у можливості керівника заохотити його за виконану роботу;



- експертна влада, коли виконавець вірить у здатності, досвід і знання керівника, які дозволяють звернутися до нього за радою;
- еталонна влада (влада приклада), коли виконавець хоче повністю наслідувати керівника, бути схожим на нього;
- законна (традиційна) влада, коли виконавець упевнений у праві керівника віддавати розпорядження й накази, а його обов'язок – підкорятися.

### **Самоконтроль**

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про економічні, соціальні, правові й моральні основи влади менеджера.
2. Пояснити розходження і єдності в поняттях «влада» і «вплив».
3. Знати форми реалізації влади менеджера залежно від конкретної ситуації й умов роботи.
4. Мати уявлення про владу менеджера й колективне керування.
5. Описати основні стилі керівництва.

### **Лідерський потенціал менеджера**

У роботі керівника велике значення мають не тільки його досвід, знання й навички в сфері управління, але й організаторські здібності, особистісні й ділові якості. Керівник, відповідаючи за результати не тільки власних дій (або бездіяльності), але й роботи своїх підлеглих, повинен уміти домагатися від них високої віддачі. Для цього він повинен уміти:

- домагатися від людей гарного рівня взаємодії при виконанні загальної роботи;
- ставити перед підлеглими прості, чіткі, зрозумілі, об'єднуючі їх мети;
- через постійне навчання й підвищення кваліфікації створювати умови, які дозволяють підлеглим зростати не тільки як професіоналам, але і як особистостям.

Обговорення проблеми лідерства часто зводиться до таких загальних і розпливчастих питань, як компетентність і стиль керівництва. Уміння бути ефективним лідером припускає здатність не тільки концентрувати волю, увагу й зусилля на розв'язуваннях завдань, але й максимально враховувати інтереси й особистісні особливості підлеглих.

Чотири складові лідерські потенціали:

- компетентність – досвід, знання, навички, уміння працювати з людьми;
- особистісні особливості й ділові якості – упевненість у собі, енергійність, комунікабельність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність;
- здатності – інтелект, пам'ять, творчі здатності й т. п.;
- установки, цінності, пріоритети визначають відношення до роботи й те, що керівник схильний ставити на перший план, працюючи з людьми, сприймаючи інформацію або приймаючи рішення.

Література: 1, 3,5, 11. 21.

## **Тема 10 Комунікації в управлінні**

Мета: поглибити уявлення про структуру процесу комунікації; краще зрозуміти завдання, які вирішують у процесі взаємодії з іншими людьми; розвинути навички успішної й письмової комунікації; скласти план саморозвитку в сфері ділового спілкування.

*Основні питання.*

1. Загальні поняття про комунікації й інформацію.
2. Комунікаційний процес.
3. Етапи обміну інформацією.
4. Причини й перешкоди неефективної комунікації.
5. Уміння слухати.
6. Невербальні комунікації.
7. Письмові комунікації.
8. Виступ перед аудиторією.

Комунікація й інформація – різні, але взаємозалежні поняття. Комунікація включає й те, що передається, і те, як це передається. Інформація – це відомості про яке-небудь явище. Комунікаційна мережа – це сполучення певним чином учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків.

Комунікаційний стиль – це спосіб, за допомогою якого будуються комунікаційні зв'язки й взаємодія суб'єктів і об'єктів інформації.

### ***Методичні рекомендації***

Володіння повною і достовірною інформацією, є однією з головних умов успішної діяльності керівника. Відсутність інформації або її перекручування неминуче може привести до провалу справи. Це загальновідомо, але не всі надають належне значення роботі з інформацією. Другий етап – вивчення й осмислення матеріалу, з'ясування головного, основного із прочитаного.

Третій етап – аналіз, порівняння й з'ясування отриманих відомостей, а також відбір необхідних з них для своєї професійної справи (і для роботи на семінарському занятті й ділових іграх).

Четвертий і заключний етап – практичне використання знань і вмінь, отриманих у процесі оволодіння інформацією, прийняття певних рішень.

Система комунікацій складається із чотирьох взаємозалежних елементів:

- особа, яка передає інформацію;
- сама інформація;
- спосіб передачі інформації;
- особа, яка одержала інформацію.

Необхідно також виділити етап підготовки інформації. У ньому може бути задіяна як одна особа, так і безліч виконавців, відділи й служби. І, нарешті, етап ухвалення рішення на основі отриманої інформації.

Рух інформації з каналів комунікації від відправника до одержувача чітко розмежовується на кілька етапів:

- 1) відбувається відбір необхідного матеріалу;

- 2) інформація обробляється й обирається особа, якій призначається інформація;
- 3) інформація передається й виходить;
- 4) здійснюється обмін інформацією зі зворотного зв'язку або підтверджується її одержання.

### **Контрольні питання**

1. Дайте визначення виду управлінської інформації, розкрийте способи передачі, одержання й обробки інформації.
2. Назвіть особливості сприйняття усної інформації. Чому виникають слухи й дезінформація?
3. Які з інформаційних систем відіграють найбільшу роль у роботі менеджерів промислового підприємства?
4. Які з апаратних засобів Вам відомі, які можливості містить у собі персональний комп'ютер?

### **Самоконтроль**

Вивчивши дану тему, Ви повинні:

1. Розповісти про значення інформації в діяльності менеджера, ролі ІСУ та ІОЦ.
2. Навести приклади обміну інформацією з вертикалі й по горизонталі.
3. Назвати й розкрити зміст основних видів інформації, прийомів і способів її відправлення й одержання.
4. Знати причини неефективної комунікації.
5. Відповістити на запитання про причини виникнення й поширення слухів і дезінформації й заходах для їхньої нейтралізації.

Література: 3, 7, 11, 14, 21.

### **Тема 11 Ефективність управління**

1. Продуктивність праці і ефективність управління.
2. Показники ефективності управління.
3. Вітчизняний і зарубіжний досвід управління.
4. Сутність, критерії і показники ефективності управління.
5. Методи розрахунку економічної ефективності управлінської праці.
6. Методи розрахунку ефективності системи управління.
7. Методика визначення економічної ефективності від впровадження заходів щодо вдосконалення управління.

Заходи щодо вдосконалення управління виробництвом дозволяють скоротити апарат керування шляхом поліпшення його організаційної структури, збільшити обсяг виробництва. За цими напрямками варто визначати основні показники економічної ефективності систем керування виробництвом: річний економічний ефект; зростання продуктивності праці; строк окупності додаткових витрат капітальних вкладень. При скороченні апарата керування

заощаджується фонд зарплати з урахуванням відрахувань на соціальне страхування, що, у свою чергу, приводить до зниження собівартості продукції:

$$\mathcal{E}_{3\text{П}} = \mathcal{C}_{\text{сокр}} * \mathcal{Z}_{\text{ср}} (1 + \mathcal{П}_{\text{с}} / 100),$$

де  $\mathcal{E}_{3\text{П}}$  – економія заробітної плати;

$\mathcal{C}_{\text{сокр}}$  – число одиниць управлінського апарата, що скорочують;

$\mathcal{Z}_{\text{ср}}$  – середньорічна зарплата на одного працівника апарата управління;

$\mathcal{П}_{\text{с}}$  – відсоток відрахувань на соціальне страхування.

Собівартість всієї продукції після впровадження заходу:

$$\mathcal{S}_2 = \mathcal{S}_1 - \mathcal{E}_{3\text{П}},$$

де  $\mathcal{S}_1$  – собівартість всієї продукції до впровадження заходів, перелічена на обсяг виробництва після вдосконалення управління.

Річний економічний ефект розраховують на основі наведених витрат:

$$\begin{aligned} \mathcal{E} &= [\mathcal{S}_1 + (\mathcal{E}_{\text{н}} * \mathcal{ДО1})] - [(\mathcal{S}_2 + (\mathcal{E}_{\text{н}} * \mathcal{ДО2}))] = \\ &= [\mathcal{S}_1 + (\mathcal{E}_{\text{н}} * \mathcal{ДО1})] - [\mathcal{S}_1 - \mathcal{E}_{3\text{П}} + (\mathcal{E}_{\text{н}} * \mathcal{ДО2})], \end{aligned}$$

де  $\mathcal{ДО1}$ ,  $\mathcal{ДО2}$  – капітальні витрати до й після впровадження заходів щодо вдосконалення керування виробництвом;

$\mathcal{E}_{\text{н}}$  – нормативний економічний ефект (при впровадженні нової техніки 0,15).

Ріст продуктивності праці:

$$\mathcal{ПТ} = (\mathcal{ПТ2} / \mathcal{ПТ1}) / \mathcal{ПТ1} * 100\%,$$

де  $\mathcal{ПТ1}$  і  $\mathcal{ПТ2}$  – продуктивність праці до й після впровадження заходу:

$$\mathcal{ПТ1} = \mathcal{В1} / \mathcal{Ч1}$$

$$\mathcal{ПТ2} = \mathcal{В1} / \mathcal{Ч1} - \mathcal{Ч}_{\mathcal{E}}$$

де  $\mathcal{В1}$  – обсяг виробництва до впровадження заходу;

$\mathcal{Ч1}$  – чисельність працюючих до впровадження заходу;

$\mathcal{Ч}_{\mathcal{E}}$  – чисельність апарата керування після впровадження заходу (економія).

Строк окупності додаткових капітальних вкладень:

$$\mathcal{Струм} = \mathcal{ДО2} - \mathcal{ДО1} / \mathcal{S1} - \mathcal{S2}$$

При збільшенні обсягу виробництва в умовах впровадження заходів щодо вдосконалення керування виробництвом річну економію розраховують за формулою:

$$\mathcal{E}_2 = (\mathcal{a1} - \mathcal{a2}) + \mathcal{В} / \mathcal{В1} - \mathcal{В} / \mathcal{В2} * \mathcal{В2} - (\mathcal{E}_{\text{н}} * \mathcal{Кдоп}),$$

де  $\mathcal{a1}$  і  $\mathcal{a2}$  – умовно-змінні витрати в собівартості одиниці продукції до й після впровадження заходів

$\mathcal{У}$  – річна сума умовно-постійних витрат у загальній собівартості всієї продукції;

$\mathcal{В1}$  і  $\mathcal{В2}$  – обсяг виробництва до й після впровадження заходів;  $\mathcal{Кдоп}$  – додаткові капітальні вкладення для впровадження заходу.

Якщо в результаті впровадження заходу щодо вдосконалення керування одночасно скорочується чисельність і збільшується обсяг виробництва, то сума ефекту по обох напрямках підсумовується; Показники зростання продуктивності праці й строку окупності визначають за наведеними вище формулами. Якщо для впровадження заходів з раціоналізації керування виробництвом розробляється кілька варіантів, то найбільш раціональний вибирають за мінімумом наведених витрат:

$$S_i + (E_n \cdot K_i) \rightarrow \min$$

Удосконалення керування виробництвом дозволяє також підняти якісний рівень прийняття управлінських рішень, підвищити оперативність у рішенні виробничо-господарських питань, які важко оцінити кількісно, тому іноді в цих випадках використовуються експертні оцінки.

Література: 3, 4, 11, 12, 21, 22.

### **Рекомендації по виконанню контрольної роботи з курсу**

На основі вивченого теоретичного матеріалу розкрити зміст тем курсу – Менеджмент, відповісти на поставлені запитання й виконати завдання. Номер теми вибирають за останньою цифрою залікової книжки. Об'єм контрольної роботи 12 – 14 сторінок печатного шрифту 14, пробіл 1,5, але, як варіант, рукописний текст на об'єм шкільної тетрадї.

#### **Тема 1 Поняття й сутність менеджменту**

1. У чому полягає основна відмінність між управлінням і менеджментом?
2. Що становить фундаментальну основу менеджменту як науки?
3. Назвіть особливості структуризації менеджменту як діяльності.
4. У чому полягає відмінність праці менеджера від інших професій?
5. Що загального між керуванням і мистецтвом?

#### **Тема 2 Розвиток науки управління**

1. Виникнення та еволюція наукових шкіл у менеджменті.
2. Особливості менеджменту в економічно розвинутих країнах.
3. Сучасні позиції і підходи в науці менеджменту.
4. Особливості становлення сучасного менеджменту в Україні.
5. Внесок у розвиток світової науки менеджменту українських науковців.

#### **Тема 3 Основи теорії прийняття управлінських рішень**

1. Сутність організації: ознаки й закони організації.
2. Закони організації, організаційні процеси.
3. Види організацій і способи їхнього створення в Україні.
4. Організація як відкрита система.
5. Внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Етапи життєвого циклу.

#### **Тема 4 Методи обґрунтування управлінських рішень**

1. Планування як загальна функція менеджменту.
2. Організація процесу планування.
3. Процес стратегічного планування.
4. Мотивація та її основні компоненти.
5. Управлінський контроль.
6. Етапи регулювання.

#### **Тема 5 Планування в організації**

1. Елементи організації: обов'язки, повноваження, відповідальність.
2. Аспекти організаційного процесу.
3. Організаційне проектування.
4. Характеристика організаційних структур управління.
5. Принципи та процес побудови структур управління.

#### **Тема 6 Організація як функція управління**

1. Технологія менеджменту
2. Економічні методи в менеджменті.
3. Соціально-психологічні методи менеджменту.

##### Завдання 1

1. Розкрийте зміст процесу керування.
2. Дайте характеристику методів, застосовуваних при виконанні якої-небудь функції менеджменту.
3. Які вимоги пропоновані до вибору конкретного методу?
4. Чим відрізняються економічні методи від адміністративних?

#### **Тема 7 Мотивація**

1. Технологія менеджменту.
2. Система методів: адміністративні, економічні, соціально-психологічні

##### Завдання 1

1. Наведіть приклади управлінських рішень на кожен класифікаційну ознаку.
2. Яким чином, на Вашу думку можна підвищити якість управлінських рішень?
3. В яких випадках необхідно надати перевагу інтуїтивному, а коли раціональному способу прийняття рішень?
4. Матриця оцінки наслідків реалізації рішення.
5. Метод теорії ігор.
6. Дерево рішень як метод прийняття раціонального управлінського рішення.
7. Аналітично-систематизаційний метод удосконалення процесу розробки рішення.
8. Метод ділових ігор.
9. З яких питань у комунікативному процесі можуть виникнути проблеми? Як їх можна уникнути?

## **Тема 8 Управлінський контроль**

1. Керівництво в організації, форми влади та впливу.
2. Теорії лідерства.
3. Формальне та неформальне лідерство.
4. Стилi управління. Адаптивне керівництво.
5. Управління конфліктами.
6. Управління змінами. Організаційний розвиток.

### Завдання 1

1. Чи можна бути менеджером, але не лідером? Лідером, але не менеджером? Поясніть власну думку.

2. Наскільки можливо для лідера бути одночасно орієнтованим на завдання і працівників? Які ще риси лідерської поведінки важливі для менеджера? Чому?

3. Чи згодні Ви з думкою, що найкращого стилю керівництва не існує? Відповідь обґрунтуйте.

### Завдання 2

Аналіз лідерських навичок

1. Пригадайте особу (батько, мати, керівник, викладач тощо), яка впливала на Вас так, що Ви з ентузіазмом виконували свою роботу на 110%. Охарактеризуйте цю особу. Використовуючи дану інформацію, проілюструйте теорію лідерства з практичної точки зору.

2. Підготуйте дві-три сторінки матеріалу для обговорення, відповідаючи на такі запитання: які види діяльності студента вузу можуть призвести до того, що його сприйматимуть як харизматичного лідера? Що може зробити студент, аби зміцнити уявлення про себе як про лідера?

## **Тема 9 Лідерство**

1.1 Сутність і ролі менеджера в організації.

1.2 Вимоги до професійної компетенції менеджера.

1.3 Основні вміння, що визначають ефективність праці менеджера залежно від рівня керування.

1.4 Ролі менеджера в організації.

### Завдання 1

#### Управлінська ситуація № 1

У Стародавній Греції протягом декількох сторіч великою популярністю при ухваленні важливих управлінських рішень, наприклад, оголошенні війни, виборі тієї або іншої стратегії захисту або вирішенні важливої суперечки, зверталися до дельфійського оракула. Впадаючи в екстаз, він викрикував деколи незв'язні слова, які, як вважалося, вкладалися в його вуста богами і мали вищого значення. При храмі Аполлона, де відбувалося дійство, існувала рада старійшин, яка інтерпретувала одкровення оракула і потім оголошувала всьому населенню міста про рішення, прийняте на підставі інформації, отриманої від оракула.

*Проблема 1.* Поясніть з погляду сучасного бізнесмена цей незвичайний спосіб отримання управлінської інформації. Чи може що-небудь з цієї управлінської технології бути використано в сучасній практиці управління?

## Управлінська ситуація № 2

Один з керівників автомобільної фірми «Форд», а згодом міністр оборони США при президенті Джоні Кеннеді Роберт Макнамара вважав, що письмовий виклад якої-небудь ідеї – перший крок до її реалізації. Він радив, перш ніж ухвалити важливе управлінське рішення, слід висловити його письмово, оскільки це допомагає управлінцю більш виразно представити проблему і шляхи її вирішення.

*Проблема 2.* Оцініть доцільність ведення записів при підготовці важливого управлінського рішення, виходячи з вашого досвіду управлінської роботи. Яка інформація представляє найбільшу важливість на етапі підготовки управлінського рішення?

### Завдання 2

Після переходу країни до ринкової економіки керівництво заводу напівпровідникових матеріалів, що виробляє напівпровідникові матеріали для електронних схем, зіткнулося з необхідністю вирішення принципово нових проблем. Промисловий спад перехідного періоду призвів до різкого зниження обсягів виробництва вітчизняної електронної продукції і, як наслідок, до падіння попиту на основну продукцію, вироблену заводом. Перед керівництвом заводу встало завдання вироблення нової стратегії розвитку підприємства, що відповідає новим економічним реаліям.

*Проблема.* Проаналізуйте ситуацію, що склалася на заводі напівпровідникових матеріалів при переході до ринкових форм економіки. Як зміна умов функціонування підприємства вплинуло на його господарську діяльність? Яку стратегію розвитку підприємства, з вашого погляду, варто було б прийняти керівництву заводу в зовнішньому середовищі, що змінилося?

## Тема 10 Комунікації в управлінні

- 1.1 Соціальна відповідальність у менеджменті.
- 1.2 Етика бізнесу.
- 1.3 Суть і значення культури організацій.
- 1.4 Управління культурою організацій.

### Завдання 1.

1. Назвіть чинники, що впливають на формування організаційної культури.
2. Які спільні риси культури українських підприємств та організацій?
3. В який спосіб можна оцінити рівень культури організацій?
4. Проаналізуйте основні шляхи підвищення культури організацій.

### Завдання 2

#### *Ситуаційна вправа*

*Зміни в культурі спільного французько-словацького автомобільного заводу.*

Велика французька автомобільна компанія у 1999 р. придбала завод у Словенії. На правах власника найбільшої кількості акцій, французька сторона призначила своїх менеджерів, які очолили 3000 працівників-словенів, які мали



виготовляти французькі автомобілі для продажу на ринках Заходу. Планувалось виготовляти 60 000 автомобілів і подвоїти випуск упродовж п'яти наступних років. Французький персонал прибув на словенський завод, щоб розпочати роботу.

Прибулі були дуже зацікавлені в модернізації виробництва, але зіткнулися з тим, що не могли добитись, аби словенський персонал зрозумів їх і також перейнявся необхідністю запровадження змін. Незважаючи на те, що французька сторона закупила нове обладнання і надала, окрім цього, значні кошти, словени, здавалося, не бажали змін і допомагали неохоче. Необхідність виконувати розпорядження французьких менеджерів, яким вони все ще не довіряли, викликала у них почуття зневаженої гідності. Група контролерів, прислана із головного управління в Парижі, виявила низьку продуктивність на рівні цехів, брак авторитету головних осіб та погану взаємодію підрозділів.

Низька ефективність та відсутність ініціативи ще раз підтверджували усталені погляди західних менеджерів щодо промислових об'єднань, які раніше працювали в умовах планової економіки, але, ознайомившись із ситуацією детальніше, французькі менеджери з'ясували, що стан справ не всюди однаковий. Деякі структурні одиниці працювали добре і досягли високої продуктивності праці, інші ж хронічно відставали.

Щоб швидше з'ясувати ситуацію, французькі менеджери запросили консультанта, який мав проаналізувати стан справ і дати свої рекомендації. Було проаналізовано ситуацію у трьох підрозділах: відділі експлуатації, відділі розробки методів й відділі якості. З'ясувалося, що прийнята орієнтація на запровадження нової культури призвела до непорозумінь – стиль менеджерів не відповідав очікуванням працівників. Французькі менеджери, виховані культурою, якій притаманна жорстка ієрархічна структура організації, звикли дотримуватись у стосунках відповідних правил і вимагати цього від інших, а словенські працівники звикли до менш жорсткої ієрархії структури і стосунків на засадах колективізму.

Побувавши в цехах складання панелей і фарбування автомобілів, консультант зауважив таке. Французькі менеджери говорили: «Цех складання панелей – це суцільне лихо. Працівники чудові, але чомусь не можуть нічого добитись. Працівники ж цеху фарбування досягли чудових результатів. Ми були б раді, якби на французьких заводах так само добре йшли справи, ми не можемо зрозуміти в чому тут річ».

Із розмов з працівниками цеху складання панелей з'ясувалося, що начальником тут був літній словен, який намагався запровадити жорстку ієрархію стосунків і з підлеглими тримав дистанцію. Працівникам це не дуже подобалось. Один із них сказав: «Якщо особа, якій я повинен коритися на роботі, не може довести мені, що вона знається на справі краще за мене, або хоча б не гірше, то як вона може видавати розпорядження і розказувати мені, що я маю робити. Якщо я не можу докласти власні знання, то почуваюсь непотрібним, мені немає тут місця, я нічого не важу як професіонал».

У цеху фарбування ситуація була іншою. Очолював його молодий словен, який так охарактеризував свій стиль управління: «Так, я справді не

поборник жорсткої ієрархії. Ми працюємо колективом. Увесь час спілкуємось, об'єднуємо наші знання та зусилля, проводимо збори, де кожен може сказати все, що вважатиме за потрібне. Я надаю працівникам таку можливість, бо це надає їм відчуття власної ваги». Своїм колективом він керує, постійно змінюючи підходи, використовуючи нестандартні нові дії, а себе вважає не босом, а лише мотиватором.

У цеху фарбування стиль керівництва спирався на довіру між старшими і підлеглими, які разом вирішували виробничі завдання. Виробилась гнучка система ієрархії, в якій головним і єдиним критерієм авторитету були компетентність і професіоналізм, тобто вміння робити все якнайкраще. Начальник цеху часто проводить наради з тими, хто безпосередньо контролює процес виробництва, а ті, в свою чергу, багато спілкуються з робітниками.

У цеху ж складання панелей довіра та професіоналізм були не в пошані. Тому тут усі керівники будували свої стосунки на дотриманні певної дистанції, а робітники відчували потребу це змінити. Вони були готові визнати владу керівника лише за умови, що відчуватимуть: його знання і вміння переважають їхні власні або, при наймі, не гірші. Як сформулював один із них: «Як на мене, керівник повинен уміти пояснити мені. Якщо, скажімо, я не знаю, як щось зробити, він повинен показати мені, як це робиться». Якщо це було не так, то робітники не бачили ніяких підстав для того, щоб від них вимагали дотримання субординації.

На погляд французів, розподіл влади узаконюється ієрархічною структурою. Словени ж вважають, що влада повинна належати тому, хто краще розуміється на даній справі. Французи – за зміцнення ієрархічної структури, а словени – за обмеження її ролі, і вважають, що натомість слід стимулювати професійне зростання особи.

*Запитання до ситуаційної вправи:*

1. У чому полягала відмінність між принципами, на яких прагнули будувати відносини французькі менеджери й словенський персонал?

2. На підставі припущення, що в даному випадку намагалися досягнути культури за принципом «висока відповідальність – висока продуктивність», спробуйте дати поради французьким менеджерам.

3. Що б Ви зробили, аби зменшити вплив відмінностей у культурах на продуктивність працівників заводу?

## **Тема 11 Ефективність управління**

- 1.1 Показники ефективності процесів менеджменту.
- 1.2 Показники ефективності організаційної структури.
- 1.3 Показники ефективності виконання функцій менеджменту.
- 1.4 Показники економічної ефективності.
- 1.5 Показники статичної оцінки ефективності управління.
- 1.6 Соціальні показники ефективності.

### Завдання 1

1. Як можна визначити ефективність менеджменту?

2. Які основні показники використовують при визначенні рівня плинності кадрів?

3. У чому полягає принципова відмінність між поняттями ефективність і ефект?

4. Доведіть, що показники ефективності організаційної структури впливають на ефективність управління.

5. Які висновки можна зробити на основі даних статичної оцінки ефективності системи менеджменту?

### Завдання 2

Базова річна сума оплати вчення у вузі на сьогоднішній день дорівнює 2 тис. у.о. І у зв'язку з інфляцією має тенденцію до підвищення в розмірі 10% на рік. Термін навчання у вузі 5 років. Вуз пропонує студентам внести відразу 10 тис. грн., сплативши за весь термін навчання. Чи вигідна ця пропозиція для студента? Банківський річний відсоток на вклад дорівнює 12%. Оцініть варіант рішення за умови, що у студента на рахунку є певна сума (наприклад, 12 тис. у.о.)

### **Екзаменаційні питання по менеджменту**

1. Мета і завдання вивчення дисципліни «Менеджмент».
2. Система методів управління.
3. Особа в організації.
4. Рівні управління в організації.
5. Менеджмент як мистецтво управління.
6. Класифікація і характеристика функцій менеджменту.
7. Поняття функцій менеджменту.
8. Модель організації як відкритої системи
9. Ціль управлінського процесу.
10. Сутність і зміст планування як функції менеджменту.
11. Керівництво і лідерство.
12. Принципи побудови організаційних структур управління.
13. Сутність категорій «управління» і «менеджмент».
14. Внутрішнє середовище організації, взаємозв'язок внутрішніх змінних.
15. Типи організацій в Україні.
16. Сфери менеджменту.
17. Передумови виникнення науки управління.
18. Принципи менеджменту в досягненні мети організації.
19. Класичні теорії менеджменту: школа наукового управління і ін.
20. Сутність управлінських рішень.
21. Менеджери і підприємці. Схожість і відмінність.
22. Історія розвитку менеджменту.
23. Зовнішнє середовище організації: фактори прямого і непрямого впливу.

24. Сутність організаційної структури управління і її роль в досягненні мети.
25. Теорії і моделі процесів мотивації: змістовний і процесуальний підходи.
26. Методи менеджменту. Економічні методи менеджменту. Соціально-психологічні методи. Адміністративні методи.
27. Інформація, її види і роль в менеджменті.
28. Класифікація управлінських рішень.
29. Механізм взаємодії методів, принципів і функцій менеджменту.
30. Поняття «організації». Ознаки організацій.
31. Етапи процесу планування: визначення місії і цілі; оцінка сильних і слабих сторін організації; розробка стратегії.
32. Контроль як загальна функція менеджменту.
33. Зміст і характеристика основних типів організаційних структур управління.
34. Комунікації в менеджменті.
35. Види організаційних структур управління.
36. Ухвалення управлінських рішень.
37. Економічні методи менеджменту.
38. Характеристика і класифікація стилів керівництва.
39. Внутрішні й зовнішні фактори організації.
40. Рівні управління в організації.
41. «Грати менеджменту». Таблиця ГРІД Р. Блейка і Дж. Моутона.
42. Менеджмент як процес управління.
43. Характеристики і типи організацій.
44. Оперативне планування.
45. Управління організаційною культурою фірми.
46. Функції управління.
47. Механізм утворення формальних і неформальних груп.
48. Методи управління організацією.
49. Види менеджменту.
50. Етапи створення підприємства згідно Законодавству України.
51. Лінійна і функціональна структури управління.
52. Етапи процесу планування.
53. Принципи побудови організаційних структур управління.
54. Менеджмент як система наукових знань.
55. Сутність організаційної діяльності.
56. Комунікаційний процес, елементи і етапи процесу.
57. Сутність основних понять і категорій менеджменту і управління.
58. Визначення місії і цілі.
59. Формування організаційної культури.
60. Інформаційне забезпечення процесу управління.
61. Економіко-правові форми організацій в Україні.
62. Наладка ефективних комунікацій в процесі управління.

63. Сутність «організації» і взаємозв'язку її зовнішніх і внутрішніх елементів.
64. Керівництво і лідерство, стилі управління.
65. Організація як функція менеджменту.
66. Сутність і класифікація методів менеджменту.
67. Горизонтальний і вертикальний розподіл праці.
68. Економічні методи в менеджменті.
69. Значення людського фактора в управлінні організацією.
70. Сутність, природа і роль принципів менеджменту.
71. Внесок в розвиток управлінської науки зарубіжних і вітчизняних вчених.

### **Методичне забезпечення**

1. Програма навчальної дисципліни та робоча програма навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 курсу денної та 4 курсу заочної форми навчання напрямку 6.030504 – Економіка підприємства та 6.030509 – Облік та аудит) / Харків. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. М. Віноградська, О. П. Молчанова, В. С. Шевченко. – Харків : ХНАМГ, 2012. – 20 с.

2. Віноградська О. М. Менеджмент : навч. посібник / О. М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків : ХНАМГ, 2008.

3. Методичні вказівки для проведення практичних занять, виконання самостійної та контрольної роботи з навчальної дисципліни «Менеджмент» (для студентів 3 – 4 курсів денної і заочної форм навчання напрямів підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та 6.030509 – Облік та аудит) / Харків. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад. : О. М. Віноградська, В. С. Шевченко, Н. С. Федоронько. – Харків : ХНАМГ, 2011. – 109 с.

4. Макаренко І. І. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент» (для слухачів другої вищої освіти за спеціальностями 7.050107 – Економіка підприємства й 7.050106 – Облік і аудит та для студентів 3 курсу заочної форми навчання галузі знань 0305 – «Економіка та підприємництво» напрямів підготовки 6.030504 – Економіка підприємства, 6.030509 – Облік і аудит) / І. І. Макаренко; Харків. нац. акад. міськ. госп-ва; – Харків : ХНАМГ, 2010. – 67 с.

### **Рекомендована література**

1. Алексеев А. П. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. / А. П. Алексеев, В. И. Пигалов. – Москва : Технологическая школа бизнеса, 2007. – 144 с.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент : учеб. пособие. – 2-е изд. – Москва, 2008.
3. Власова Н. С. ...И проснешься боссом [Текст] : справочник по психологии управления / Н. М. Власова. – Москва : Инфра\*М, 1994 . - (Путеводные звезды предпринимателей). Ч. 1. - [Б. м.] : [б.в.], 1994. – 214 с.
4. Гріфін Р. В. Основи менеджменту : підручник / Р. В. Гріфін, В. Яцура. –

Львів : Бак, 2008. – 624 с.

5. Кузьмін О. Є. Сучасний менеджмент : навч.-приклад. посібник / О. Є. Кузьмін. – Львів : Центр Європи, 1995. – 176 с.
6. Питерс Т. Теория и практика менеджмента. / Т. Питерс, Л. В. Мельниченко. – Київ, 2008.
7. Рай Л. Развитие умения эффективного общения. – Санкт-Петербург, 2002.
8. Робіне С. П., ДеЧеченцо Д. А. Основы менеджменту: Пер. з англ. - К.: Основи, 2007. — 671 с.
9. Ру Д. Управління / Д. Ру, Д. Сулье ; пер. з франц. – Київ : Основи, 2005. – 442 с.
10. Сладкевич В. П. Сучасний менеджмент. / В. П. Сладкевич, А. Д. Чернявський. – Київ : МАУП, 2002.
11. Терещенко В. І. Наука керувати. – Київ, 2009. – 64 с.
12. Терещенко В. І. Организация и управление. – К., 2005.
13. Тимошенко И. И. Менеджер организации / И. И. Тимошенко, А. С. Соскин. – Киев, 2002.
14. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні (проблеми теорії та практики) : монографія. – Львів : ЛКА, 1996. – 206 с.
15. Хміль Ф. І. Практичні завдання менеджменту торговельного підприємства. – Київ : НМЦ «Укоопосвіта», 1998. - 86 с.

#### **Допоміжна**

16. Хміль Ф. І. Основы теорії менеджменту. – Київ : ІСДО, 1995. – 147с.
17. Хміль Ф. І. Менеджмент : підручник. – Київ: Вища школа, 1995. – 351 с.
18. Хміль Ф. І. Основы менеджменту. – Київ : Академвидав, 2003. – 608с.
19. Черкасов В. В., Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента. / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьак. – Киев : Вандар, Атлант, 1998.
20. Шегда А. В. Основы менеджмента. – Киев : Знание, 1998. – 512 с.
21. Шейн З. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. ; под ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. - 336 с.
22. Якокка Л. Карьера менеджера / Пер. с англ. – Москва, 1995.

#### **Інформаційні ресурси**

1. Цифровий репозиторій ХНУМГ ім.. О.М. Бекетова [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua>
2. Нормативные акты Украины./ [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.nau.kiev.ua>
3. Дистанційний курс навчальної дисципліни «Маркетинг» (для студентів всіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент») / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://cdo.kname.edu.ua/course/view.php?id=1373>

*Навчальне видання*

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

для самостійної роботи, проведення практичних занять  
і виконання контрольної роботи і з дисципліни

**МЕНЕДЖМЕНТ**

*(для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»  
напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства і слухачів другої вищої  
освіти спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства)*

Укладач **ПОСПЄЛОВ** Олександр Васильович

Відповідальний за випуск *Т. А. Пушкар*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2016, поз. 481 М

---

Підп. до друку 09.03.2016 р.

Формат 60x84/16

Друк на різнографі.

Ум. друк. арк. 1,5

Тираж 50 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 4705 від 28.03.2014 р.